

論文

サービス系ベンチャー創業期の信頼の構築—評判形成の視角から—

北 真収

岡山大学大学院社会文化科学研究科 教授

キーワード:ベンチャー創業, 信頼, 評判, 人質供出

1. はじめに

創業初期のベンチャー企業は、外部から見ると、社会的不確実性が高い。相手の意図についての情報が必要とされながらその情報が不足しているのが、社会的不確実性の存在する状態である。この場合に、信頼が相手に裏切られる（望ましくない行動をとられる）かもしれないという見積りである不確実性を低減できると考えられている（山岸, 1998）。ベンチャー創業期こそ信頼の構築が重要なテーマである。

ところで、信頼とは、ある主体と他の主体との間に道徳的な規範がよく守られている状態やそのような期待が存在する状態を意味する。信頼は、将来の社会的複雑性の心理的縮減である（Luhmann, 1973）。そのため、信頼することによって、裏切られるかもしれないというリスクを負う行動が可能になる（Mayer *et al.*, 1995）。信頼については一般に多様な定義が行われているが、本稿では信頼とは「自らが相手に何らかの報酬を期待し、相手はその期待通りに行動すると認識する」ことだと考える。ここでの報酬とはよい評判を指す。

広義の信頼は能力に対する期待と意図に対する期待に分けられ、意図に対する期待は誠実性などに基づく信頼と、相手の自己利益に根ざし損得勘定に基づく安心に分類される（山岸, 1998）。信頼はその発生背景によって認知的信頼と感情的信頼にも分けられる（Johnson-George & Swap, 1982）。認知的信頼は、期待—実行の図式によって形成される信頼であるのに対して、感情的信頼は感性的情報に基づくとされ、合理的側面以外によって決定される信頼である（和田, 1998）。また、経済的合理性を背景にした合理的信頼と、企業間の関係性や非合理性を背

景にした関係的信頼に分けられる場合もある（延岡, 真鍋, 2000）。

一般的に、企業や顧客がベンチャー企業と初めて取引する場合、その企業や創業者に対する評判から信頼できるかどうかを判断する。このため、本稿では、創業期の評判の形成に注目しながらサービス系ベンチャー企業の信頼の構築について検討を行う。その中で、できるだけ早期に信頼が得られるような糸口を明らかにするのが研究の目的である。特に、技術指標の認定などができない、客観的な尺度で測りにくいサービス業の場合は、信頼を早期に築き上げるのは難しいからである。評判については、不確実性がかなり高いネット・オークションにおいて評判システムが信頼性を高め不確実性を低減したが、インターネットの視点から捉えるものではない。したがって、事例調査ではインターネット普及以前のベンチャー創業期に焦点を当てている。

なお、ベンチャー企業とは、新たな繋がりを求める起業家活動（entrepreneurship）を通じて革新的な製品・サービス、あるいは既存の製品・サービスの新しい組み合わせを生み提供する企業であると定義する。

2. ベンチャー企業と評判

創業まもないベンチャー企業が革新的な製品・サービスを提供したとしても、取引相手は満足して購買選択をするだけの十分な情報を与えられていない。そうした中で、まだ取引を行ったことがないベンチャーについて、約束を遵守する企業か、あるいは能力的に優れている企業なのかを判断する材料の1つが評判である。

評判は他者によって行われるある人について記

述される特徴や属性と定義される (Wilson, 1985)。他者との過去における相互作用が情報のリソースであり、その人の評判を強く決定する (宮田, 2002)。評判は、評判を伝え聞く人にとっては、評判を立てられた相手の人間性を判断するための情報としての役割、つまり情報提供的役割を果たす (山岸, 1998)。評判は、第三者によって評価された、より客観的な、その人の信頼性についての情報である。したがって、社会的な信頼の源泉である (真鍋, 延岡, 2003)。

企業の評判に関しては、企業活動に利害関係を持つ人々が、その企業の能力について抱く認知の集積であり、企業の能力とはこれらの人々にとって価値のある成果をもたらしてくれる能力である (Fombrun & van Riel, 2004)。社会的な不確実性が高い創業期には、信頼性の認知情報である評判は不確実性を低減すると考えられる。

一方、製品・サービスそのものについてみても、顧客が購買選択のための情報を十分に持ち合わせておらず、購買にリスクをとらざる可能性が高い場合は、口コミ情報に依存した選択をする傾向が強まる (Cox, 1967)。意思決定過程において顧客間の製品やサービスに関する対人コミュニケーション、いわゆる口コミ (word of mouth) が重要な影響を及ぼすと考えられる。具体的には、製品・サービスを実際に使用した顧客が発信する情報であるため、他の顧客から信頼を得やすい。広告と違い、情報の発信者と製品・サービスの間には利益関係がないため、製品・サービスの優れた特徴が述べられた情報を口コミで聞いた顧客は、一切割り引かずに高く評価し、購入してみようという気持ちになりやすい (Engel *et al.*, 1995)。

つまり、認知された情報が口コミを通じて流通し交換されて評判として共有される。そして、企業と企業であったり、製品・サービスと顧客であったり、両者間の信頼が醸成される。評判はより時間をかけて形成された認知を反映している。評判は重要な意味を持っているとはいえ、通常、ベンチャー創業期はまだ形成途上にあるため、企業に対する能力の認知や信頼性は低い水準にとどまる。

3. ベンチャー企業と人質の供出

社会的な不確実性を客観的に低下させて信頼を高める方法には、人質 (hostage) の供出、または人質交換と呼ばれる手法がある。人質は交渉を有利にするために、古くは借金の担保や誓約の保証として、特定の人の身柄を拘束することをいう。人質供出とは、社会的交換において、相手を裏切る (望ましくない行動をとる) と自分自身が損をするよう没収される財を先に差し出す行為である (中谷内, 渡部, 2005)。裏切ることの誘因をなくすことで社会的な不確実性を除去し、相手側は裏切ることはいらないだろうと期待するようになる。

人質の供出は、ベンチャー企業または創業者に対して約束の遵守と、役割遂行能力から成る信頼性の評価を高めると考えられ (中谷内, 渡部, 2005)、また、社会的コンフリクト解消の装置とされる (Keren & Raub, 1993)。誰かに要請されて行うのではなく、自ら進んで行う自主的人質供出の場合は、協力的で有能なシグナル効果となって信頼を高めるが、制裁 (sanction) を要請されてから実行した場合は信頼を高めにくい (渡部, 中谷内, 2003; 中谷内, 渡部, 2002; Nakayachi & Watabe, 2002)。人質は、実務上、企業間では特定企業向けに特化した他に転用が困難な投資 (Williamson, 1983)、企業と顧客間では販売する中古車に対する保証などが代表例である。第1節の信頼の分類の中で、人質は損得勘定に基づいた安心の源泉となる (山岸, 1998)。本稿では、人質とは「安心できる状態を生み出すためのコストを要していることがわかる自発的な担保、保証である」と考える。

人質の供出がもたらす信頼は、機会主義的行動の抑制という意味で効率性と結び付いている。しかし、人質による拘束は一時的である (Williamson, 1979)。人質では、信頼することそのものは単に相手が信頼に値することの反映としての意味しか持っていない。他人から信頼されるようになることで得をする可能性は考慮されているが、相手の自己利益の客観的判断を超えた水準において相手を信頼することで得をする可能性は考慮されていない (山岸, 小見山, 1995)。

ベンチャー企業は人質だけに頼ると、取引相手とは短期的な信頼関係に終始しかねない。可能な限り、客観的判断を超える期待としての信頼、つまり前節で述べた評判などを源泉とした合理的ではない信頼を築くことも重要である。

4. 顧客と信頼を築くための検討

本稿ではサービス系ベンチャー創業期に着目しているが、サービス業は人に作用するサービス、人の心に作用するサービスなどに分類される。また、サービス業の価値やパフォーマンスを左右する最大の要素は、サービス・プロセスやサービス・スタッフの能力や態度といった無形の要素である(Lovelock&Wirtz, 2007)。

ここで、顧客が評価する価値は、顧客の経験に関する総合的な価値である(Schmitt, 1999)、経験価値は経済的な効用ではなく、感動や驚き、美的な満足に対して支払われるプレミアム価値である(Pine & Gilmore, 1999)などと議論されている。また、サービス業では、リピーターの確保が製造業よりも事業の存続に影響を与えるが、リピーターを増やすには、経験価値を提供することが重要になる。

既に述べたベンチャー企業の定義に従えば、革新的なサービスや既存のサービスの新しい組み合わせは、感性的情報として経験価値に結び付きやすくそれが評判を生成する。顧客に対する提供価値の凝縮的表現である事業コンセプトと一貫性がある評判の存在が契機になって、顧客の理解と信頼が生まれる(Sako, 1991)。評判そのものが信頼性の根拠になり、よい評判は信頼関係を構築する動機になる(Anderson & Weitz, 1989; Sako, 1991)。また、感動などの経験価値に結びつくサービスであれば、顧客の関与が高くなる。関与が高いほど口コミを利用したり自分も発信したりする傾向が強まる(濱岡, 1994)。

評判は情報提供的役割を持つということは情報が信頼の源泉になり、損得勘定に基づいた合理的な信頼とは異なる。つまり、自分の価値観やライフスタイルが相手のそれと類似していると感じたときに発生しやすく(和田, 1998)、合理的側面以外によって決定される感情的信頼の源泉になりやすい。一方

で、評判は口コミを通じて伝播されるが、それが広く定着して信頼されるまでには時間を必要とする。

ここでもう1つの信頼の源泉となる人質に注目すると、人質の供出は機会主義的行動を抑制するため、評判を下げない行動をとって評判の伝播を効率よく促進する可能性がある。評判が源泉となる感情的信頼に、人質を源泉とする合理的信頼を組み合わせることは、伝播に時間を要する評判の限界を補うことになる。しかし、人質による拘束は一時的であるので、乗り越えるにはその経済的合理性をできるだけ大きくしたり、複数の人質を用意するなどの工夫が必要である。それによって、評判が速やかに伝播し、早期の信頼構築が期待できる。

いったん形成された評判は、評判を維持するために不公正な取引は行わず、そのため、長期的関係において信頼を構築する(Macaulay, 1963; Anderson & Weitz, 1989; Sako, 1991)。つまり評判は、最終的には人質と同じように、機会主義的行動を抑制する働きを持ち、信頼担保メカニズムの1つになる(真鍋, 2004)。

評判は顧客にとって経験価値の認知情報であり、事業コンセプトと矛盾しない。サービス系ベンチャー企業では、人質を組み合わせることによって速やかな伝播を促し、その結果、信頼を築くことができる。そこで、リサーチ・クエスチョン(RQ)を以下に提示する。

RQ: 評判をどのような人質と、どのように組み合わせれば早期に信頼が築けるのか。また、評判が生み出される源泉はどこにあるのか。

5. 事例調査

MK タクシー、エイチ・アイ・エス、ABC Cooking Studioの3社のスタートアップ期を調査する。表1に示す通り、MK タクシーはまごころタクシー、エイチ・アイ・エスは格安航空券の販売、ABC Cooking Studioは家庭料理の教室をスタートし、既存にはない新たなサービスを目指した。本稿のベンチャー企業の定義に適合した企業群である。3社に

ついては、信頼を構築するのが比較的難しいとされるサービス業、創業時期がインターネット普及以前の60年～80年代、の中から選定した。各社の概要は次の通りである。

表1 調査対象の概要

	MKタクシー	エイチ・アイ・エス	ABC Cooking Studio
創業者	青木定雄氏	澤田秀雄氏	横井啓之氏
創業時年齢	32歳	29歳	21歳
前職	ガソリンスタンド経営	毛皮輸入商社経営	高級食器販売
創業時期	1960年	1980年	1985年
事業内容	タクシー事業	旅行代理店	料理教室
上場時期	—	1995年	—

MK タクシー／青木定雄氏

青木定雄氏は、1956年に京都でガソリンスタンドの経営を始めた。その後、相乗効果を期待して1960年、ミナミタクシーを開業した（資本金1,000万円）。63年に桂タクシーの経営権を譲り受けた後、77年に合併し両者の頭文字をとってMKタクシーとなった。さまざまな社内運動を展開すると同時に規制緩和につながる価格戦略によって、一般顧客に認知されるようになっていった。今では、業界においてサービスの優れた会社としての地位を築き上げている。¹

<70年代の評判の生成>

青木氏は次に挙げるいくつかの運動を主導した。1972年、タクシーを市民に返す運動の一環として、急病、急用、出産のための深夜ステーションを開設した。夜中の2時から早朝6時まで駐車場に車を待機させて、配車要請があればすぐに出られる体制をとった。市民の反応はよく、急患が出ればMKタクシーを呼ぶのが常識化していった。

1978年には、救急タクシーが発足した。当時、読売新聞にその記事が取り上げられた。車の中に医薬品や救急用品を備えた全国で初めての救急タクシーである。多くの急患の大きな助けになった。乗務員は全員、日本赤十字社の講習を受け、救急員の資格を持った。

また、1972年、身体障害者優先を掲げて優先乗車運動を始めた。身体障害者団体の代表を同社乗務員の集会に招待し、優先乗車を約束すると同時に

23,000枚の乗車券を寄付した。ところが、「障害者を優先します。車いすでの乗車OK」のステッカーを貼って市内を走行すると、障害車と皮肉られたり、気分が悪くて乗れないと言われる。乗務員が及び腰になるさまざまな雑音が入ってきたが、やがてそれも気にならなくなり、1975年には優先乗車が定着した。その後、1983年に身体障害者に限り料金を10%割引するサービスをスタートした。

こうした運動の中でも最も重視してきたのは4つの挨拶運動である。自己紹介、行き先確認、ルート確認、お礼。この4つの挨拶を乗務員が行わなかった場合、料金を受け取らない運動を76年から打ち出した。「挨拶をしなかった時は料金をいただきません」という約束を車に表示した。自分たちが受け取ったタクシー料金には、まごころとサービスが含まれていることを重視したのである。労組は夜中の酔客から料金を受け取れないと反対した。しかし、乗客アンケートを実施するなど根気よく取り組むうちに乗客の反応が気になって認識が変わった。その他、ドアの開閉、荷物の取り扱い、雨天中の傘の差し方など、顧客の立場に立ったきめ細かなサービスの提供方法を指導していった。

<創業者の行動>

ところで、青木氏は創業以来、市民の「まごころのこもった足」になることを目指した。そして、タクシー料金にはまごころとサービスが含まれていると考え、乗務員のサービス品質の向上と社会的地位の向上に取り組んだ。まず、乗務員の生活環境を改

善した。創業の翌年に業界では珍しく社宅を建てると、遅刻が減り、事故が減った。毎朝、青木氏が乗務員に日報を手渡した。渡す時は短くても必ず言葉を交わした。週に1回はグループごとに話をした。月に1回は乗務員全体を集めて、前月の反省とその月の方針を訴えた。年に1回は1泊で研修会を行った。青木氏の話す内容は、「タクシー運転者は偉いんだ。だから、顧客に最大のサービスをしよう」。いつも同じであった。こうして、乗務員に自信と誇りを植え付けていった。1983年に有名デザイナーによるユニフォームを導入し、乗務員のイメージアップと信頼性をアピールした。

他方で、同一地域・同一運賃が政府によって強く定められてきた業界にあって、自由な運賃決定を目指した。1982年に運賃の値下げ申請を行う。値下げ申請の却下を不服として提訴し、85年には運賃訴訟で全面勝訴を勝ち取った。その後、大阪、東京、名古屋などへ進出を果たし営業地域を拡大していった。

エイチ・アイ・エス／澤田秀雄氏

1973年、澤田秀雄氏は旧西ドイツのマインツ大学へ留学する。帰国後、旅行クラブの開設や毛皮輸入販売を経て、1980年、現在のエイチ・アイ・エスにつながるインターナショナルツアーズを西新宿に設立し（資本金1,000万円）、格安航空券の販売をスタートした。1995年、旅行代理店としては3社目の株式の店頭公開を果たした。現在は、業界有数の旅行代理店に成長を遂げている。²

<創業の背景>

旅行代理店を始めた背景には留学中の経験があった。ある日、大学内の旅行センターで6～7万円のニューヨーク往復航空券（正規運賃は15万円以上）を目にし感動した。澤田氏は約4年半にわたるドイツへの留学を通じて、50か国以上を旅行している。ヨーロッパ各国をはじめとして、インドなどアジアや中近東、南北アメリカ大陸、そしてアフリカにまで足を延ばした。安売りチケットや情報誌を活用することによって安い費用でできるだけ多くの国を回れるよう、そして何より地元の人たちとの触れ合い

を楽しみに、安宿にばかり泊まった。帰国後、豊富な旅行の経験を活かして格安チケットのビジネスを始める。ターゲットは旅行好きの大学生に定めた。

当時の旅行代理店の運賃はIATA（国際航空運送協会）で許可された正規運賃がほとんどであった。ただ非公式には、GIT（団体包括旅行）運賃の航空券がバラ売りされ、格安チケットとして出回って、旅行に詳しい人たちの間では根強い人気があった。澤田氏は、日本の海外旅行者が先進国に比べて極端に少ないのは高い航空運賃に原因があり、格安チケットが日常的になれば旅行者は飛躍的に増加する可能性があると考えていた。

<創業初期の評判の生成>

創業後の半年間は暇を持て余した。なにせ顧客が来ない。週に1人か2人がせいぜいで、1週間のうち3～4日間は、ほぼ1日何もやることがなかった。大手旅行代理店の半額ぐらいで航空券を売り出しても買ってくれない。高いのが普通だという社会常識なので会社に対して懐疑心や不信感を持たれた。それでも、「バンコクの安チケットはどこで買える」、「カルカッタの安宿はあそこがいい」。よいサービス、よい情報、よいクオリティを伝えていけば、必ず口コミでその評判が広がると思い続けて頑張った。

旅行クラブ時代の仲間内では、澤田氏は格安チケットの入手方法やホテル情報を豊富に持っていると知られており、顧客は当初、友人や知人を中心とした人たちに限られていた。1～2年経つと、格安チケットで旅行した顧客がその友人に話すことで安心感が生まれ徐々に顧客が広がった。大手旅行代理店にはない、生の情報が得られると評判になった。その後、インド旅行がブームとなる中で、インド自由旅行の企画がヒットした。また、中国自由旅行も人気を集めた。

格安ホテル情報等を組み込んだバンコク経由で行くインド自由旅行では、航空券をいかに安く手配するか、旅行をどうプランニングするかだけでなく、澤田氏が自ら撮ってきた写真をスライドで見せたり、自分自身の感動を語ったりする説明会を開催した。豊富な経験の裏付けが旅行好きの大学生を捉えた。中国旅行は、当時、中国のビザを簡単にとるこ

とができず、大手や中国専門の旅行代理店の独壇場でツアー価格は高額であった。そこで、香港経由でビザをとり、広州から中国を周遊する中国格安自由旅行を企画した。10万円で売り出すと多くの学生が申し込んでくれた。また、滞在型のツアーである「生活するニューヨーク」はホテル利用をアパートメント利用に切り替え、若者のニーズを先取りした。この頃は、旅好きの顧客を従業員に採用し、生の情報提供にこだわった。

他方で、格安チケットの仕入れは苦勞の連続であった。格安業者としての知名度が高まるにつれて、正面切って手をつけることができない業界大手から圧力がかかった。仕入れを止められたことも何度かあったが、そのたびに、他の航空会社や香港などの海外ブローカーに掛け合って入手してきた。

やがて、大阪、福岡、名古屋へ次々と国内の営業所をオープンし、対面応対を基本に販売網を拡大した。1985年には、香港に初めての海外拠点を開設、翌年にはロサンゼルス、シドニーにオフィスを持った。割安な航空券を入手するための拠点としての意味があった。

設立翌年の81年の売上は3億円弱。それが85年には24億円、89年には160億円で急伸した。

ABC Cooking Studio / 横井啓之氏

横井啓之氏が1987年4月に静岡県藤枝市で料理教室の会社を設立した。「世界中に笑顔のあふれる食卓を」の企業理念の下に、その後、ABC クッキングスタジオを全国展開していく。今や、料理教室数は全国124校に達する(2013年1月現在)。³

<創業の背景>

1984年、20歳の横井氏が高級食器販売の店を構えた。実はそれまで、食器の職域販売の営業担当として好業績を上げていたのだが、交通事故を引き起こしたのをきっかけに店舗販売に転じた。器がよければどんな料理もおいしくみえますというのがセールストークであった。そこで、見本として自分で調理した肉じゃがやおひたしなどを皿に盛り付けて見せた。簡単なメニューくらいなら自分で作れた。ところが、若い女性客から、よく、「見本のような料

理が作れない」、「作り方がわからない」と訴えられた。

近隣には料理教室はあった。そこを勧めても、「生徒のほとんどは料理ができる主婦で、レパトリーを増やすために通っている」、「料理のできない初心者が行くと、グループの輪に入れないし、手が出せずに恥ずかしい思いをする」、「若い女性には敷居が高く、皿を並べたり洗い物をしたりで終わってしまい、おいてきぼりにされてしまう」という返答に驚いた。

そこで、顧客サービスの一環として材料費の500円だけ受け取って簡単な料理を教え、その後で食器を買ってもらう方式を採り入れた。ご飯を炊いたり、天ぷらを揚げたり、肉じゃがを煮たりといった簡単なもので、最初は、講師と生徒、1対1であった。やがて、生徒が増えたが、教室というよりも、皆で料理を作って食べて、「おいしかったね」と言い合える場であった。料理のできない生徒をフォローして、楽しい雰囲気を作っていた。

<評判の生成>

そのうちに(1985年)、食器はいらぬから料理だけ教えてという声に押されて、料理教室が目的のクッキングスタジオは始まった。食器、調理器の販売店舗を併設した、まったく料理のできない女性向けの料理教室であった。ご飯の炊き方から教えるイロハの意味でABC、スクールはおこがましいのでスタジオと名付けた。メニューは基本的な家庭料理ばかりであった。教えるのはプロの料理人や料理の講師ではなく、生徒と同世代の横井氏であった。調理方法の講義はなく、レシピもイラストで示した。

料理下手でも気軽に通えるスタイル、友達感覚で一緒にわいわい料理を作れるとあって、すぐさま評判になり、口コミで若い生徒はどんどん増えていった。まったく基礎知識のないところから、和気あいあいと楽しい雰囲気の中で主人公になれるところが人気を呼んだ。生徒が増えて来ると、ちょっと手際の良い、楽しませることが出来るコミュニケーション能力が高そうな生徒に、次から講師をやってくれるよう頼んで少しずつスタッフを拡充した。

ただ、教室に来てもらうまでという点で苦勞し

た。テナントとしての立地条件は路面店だと家賃が高い。やむ得ずビルの空中階に入居するが、目立ちにくく新たな生徒が呼び込みにくい。明るく楽しい雰囲気の中を見てさえもらえば、通ってもらえる自信があった。それがついに、正面のガラス窓越しに内側が見える教室で東京新宿へ進出を果たす。多くの生徒が集まるきっかけとなった。その後、1999年に大宮ロフトで本格的なガラス張りを採用し、大きな集客効果を呼ぶと、出店ペースは一気に加速していった。

今までの料理教室の常識を覆した、新しいスタイルの料理教室は、最初、静岡県内で教室数を増やした。その後、愛知県、首都圏へと進出し、順調に成長していった。

6. 考察

まず、事業コンセプトについて見てみよう。MK タクシーは市民のまごころのこもった足になることを掲げた。エイチ・アイ・エスは安価な海外個人旅行の提供、ABC Cooking Studio は初心者向けの家庭料理の教室に照準を合わせた。したがって、顧客は、MK タクシーは京都市民、エイチ・アイ・エスは大学生、ABC Cooking Studio は若い女性をターゲットにした。当時の状況をみると、タクシー乗務員の生活環境は整備されたものではなく就業意欲は決して高くなかった。正規運賃が当たり前で行政と市場の間にあった格安航空券は大手旅行代理店が正面切って手を出しにくいものであった。また、料理教室といえばプロが教えるもので初心者ではなく主婦がレパートリーを増やすためのものであった。

そうして、MK タクシーは「ホスピタリティが実感できること」、エイチ・アイ・エスは「安価な旅行のための生の情報が得られること」、ABC Cooking Studio は「料理作りが楽しく体験できること」が、評判となった。対応の温かさ、情報の稀少性、参画意識の高揚、といった経験価値が評判を生成していったとみられる。既成概念とされていたところに確かなニーズを感じてそれを打ち破ったのである。

安心を生むためコストを払う人質について、MK タクシーは、「挨拶をしなかった時は料金をいただ

きません」や「運賃値下げ」を約束した。エイチ・アイ・エスは、「割安な航空券」や「格安企画ツアー」の経済的要素に付随した「現地情報」を供出した。ABC Cooking Studio は、「食器販売のための料理教室」、その後、教室の前を通りかかると中で何をしているのかが一目瞭然の「ガラス張りの教室」を人質に差し出した。以上については、表2に整理してまとめている。

評判の生成には対話できる場が重要であるが、3社とも対面応対を基本にし、顧客はそこで経験価値を感じ取った。MK タクシーは、料金を受け取らない制裁ルールを人質に、挨拶の励行を通じて評判を生成した。エイチ・アイ・エスは、バラ売りの割安な航空券だけでなく安宿などの現地情報を人質に差し出すことで評判を生成した。半額の航空券は衝撃的な価格であったが、最初、顧客の反応は鈍くまったく信頼されなかった。しかし、旅行に行ってみると、不信が徐々に信頼に変わった。ABC Cooking Studio は、料理教室を物販のための人質に出し、楽しい雰囲気の教室にすることで評判を生んだ。各社の対話の内容や方法には、事業コンセプトあるいは創業者に固有の経験や特性が大きな影響を与えている。

評判の伝播では、類似した他者からの口コミは信頼されやすいといわれるが(澁谷, 2006)、エイチ・アイ・エスやABC Cooking Studio では、若年層(学生、若い女性)の間で口コミが大きく作用したとみられる。ただ、規制業界にあり地域市場型のMK タクシーはスケールメリットが得にくく事業成長にはいくらか時間がかかっている。

どの事例も最初に人質を出し、顧客との対話の機会を得ることによって評判を生み出した。しかし、評判を伝播させ信頼を確立するには、通常、どうしても時間がかかる。そこで、次の段階では別の人質を用意した。MK タクシーは、挨拶だけでなく救急タクシー、身体障害者優先乗車などの運動を通じて市民の間に評判を生んでいくが、その後、厳しい運賃規制の中で値下げを敢行して確固たる信頼を築いた。運賃値下げを組み合わせることでホスピタリティの評判を高めたのであった。エイチ・アイ・エスは經由

地を工夫し安チケット、安宿などの情報を組み込んだ格安企画ツアーを提供して信頼を確立した。格安ツアーを組み合わせることで現地情報提供力の評判を高めた。ABC Cooking Studio は、評判が口コミで地域内に広がったものの、評判を目で確かめられるガラス張りの人質によって、一気に信頼を確立できた。ガラス張りを組み合わせることで楽しい料理作りの評判を印象付けた。

いずれも、生成された評判に人質を交互作用させた結果、早期に信頼を築き上げることができた。エイチ・アイ・エスの創業後の売上高推移が示すように、経済的合理性が大きな人質の場合は早期の信頼に結びつきやすい。

強いブランドは理性面と感性面をうまく調和させているといわれる (Keller, 2002)。事業コンセプト

で考えてみると、評判はその感情的側面に当たり経験価値の認知情報である。また、人質はその合理的側面から供出される。3社とも事業コンセプトが強く顧客に支持されたのは、感情的信頼の源泉である評判と合理的信頼の源泉である人質がうまく調和した結果でもある。

なお、各社は次に示すように、評判を維持し評判を下げない行動をとってきたことも付記しておく。MK タクシーは、創業者が毎日日報を手渡ししながら言葉を交わすなど乗務員教育を徹底した。エイチ・アイ・エスは、旅好きの顧客を従業員に採用し、生の情報提供にこだわった。ABC Cooking Studio は、コミュニケーション能力の高い生徒を講師に抜擢して楽しい雰囲気づくりを貫いた。

表2 評判と人質の供出

	事業コンセプト	評判	人質の供出	
MKタクシー	市民のまごころのこもった足になる	ホスピタリティが実感できる	挨拶しないと料金をいただきません	運賃の値下げ
エイチ・アイ・エス	安価な海外個人旅行の提供	安価な旅行のための生の情報が得られる	割安な航空券と現地情報	格安の企画ツアー
ABC Cooking Studio	初心者向けの家庭料理教室	料理作りが楽しく体験できる	食器を買う前に料理を教えること	ガラス張りの教室

7. 結論

本稿では、サービス系ベンチャー企業の信頼の構築について創業期の評判の形成に注目しながら、早期に信頼を得る糸口を検討してきた。評判をどのような人質と、どのように組み合わせれば早期に信頼が築けるのか、また、評判が生み出される源泉はどこにあるのかのリーサー・クエスチョンに関しては、事例調査を行うことによって以下の諸点が明らかになった。

最初に人質を出し、顧客との対話の機会を得ることによって評判が生み出される。しかし、その後、評判を伝播させ信頼を確立するには、通常、どうしても時間がかかる。そこで、次の段階では別の人質を用意する。生成された評判に人質を交互作用させた結果、早期に信頼を築き上げることができた。経済的合理性が大きな人質の場合は早期の信頼に結びつきやすい。いずれの事例でも事業コンセプトが強

く顧客に支持されたのは、感情的信頼の源泉である評判と合理的信頼の源泉である人質がうまく調和した結果でもある。

評判の生成では企業と顧客が対話できる場が用意される必要があり、顧客はそこで経験価値を感じ取っている。また、対話の内容や方法には、事業コンセプトあるいは創業者に固有の経験や特性が大きな影響を与えているとみられる。人質は評判を生成するきっかけも作っている。

今回はよい評判という点から考察したが、各社にはネガティブな評判も存在するはずである。また、評判と人質という変数間の交互作用や信頼に及ぼすその効果に関しては定性的な把握にとどまった。ネガティブな評判の克服や別の何らかの方法を用いて定量的に分析を試みるのが今後に残された課題である。

注

- 1 記述は次の文献を参考にした。崔季煥, 崔廷伊, 張敬根 (2004)『人が動く』ふくろう出版、大下英治 (2002)「タクシー革命に賭けた半生」『潮』2002年4月、久保亮一, 具承桓 (2004)「京都地域のタクシー業界における競争優位の獲得: MKタクシーの事例」『京都マネジメント・レビュー』(5), 49-67。
- 2 記述は次の文献を参考にした。澤田秀雄 (2012)『運をつかむ技術』小学館、金井一頼, 角田隆太郎 (2002)『ベンチャー企業経営論』有斐閣、日下淳 (1998)「21世紀を担う若手起業家群像」『スタッフアドバイザー』1998年2月、KENJA GLOBAL (http://www.kenja.tv/detail_97.html)、水野紀男 (2000)「H.I.S. 成長の軌跡と澤田秀雄のアントレプレナーシップの相関性に関する研究」『観光産業』(17), 71-92.、ドリームゲートスペシャルインタビュー MY BEST LIFE 挑戦する生き方 (http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=455)、「エイチ・アイ・エス代表取締役会長 澤田秀雄」『ベンチャー通信』3号 (2001年5月) (<http://www.v-tsushin.jp/search/details/000227/index.html>)。
- 3 記述は次の文献を参考にした。KENJA GLOBAL (http://www.kenja.tv/detail_10555.html)、ドリームゲートスペシャルインタビュー MY BEST LIFE 挑戦する生き方 (http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=853)、川又英紀 (2008)「経営も料理教室も「ガラス張り」、講師に求めるのは技術より話術」『日経情報ストラテジー』2008年6月号、「若いうちに積極的に失敗せよ 小さなつまづきならダメージは少ない」『日経 Biz アカデミー』2012年6月15日 (<http://bizacademy.nikkei.co.jp/management/mentor/article.aspx?id=MMACa3000013062012>)。

参考文献

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Cox, D. F. (1967). *Risk taking and information handling in consumer behavior*. Harvard University.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer Behavior* (8th ed.). Dryden Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financial Times/ Prentice Hall. (花堂靖仁監訳 (2005)『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社.)
- 濱岡豊 (1994)「口コミの発生と影響のメカニズム」『消費者行動研究』(2), 29-73.
- Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306-1317.
- Keller, K. L. (2002). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd ed.). Prentice-Hall. (恩蔵直人研究室訳 (2003)『ケラーの戦略的ブランディング (戦略的ブランド・マネジメント増補版)』東急エージェンシー.)
- Keren, G., & Raub, W. (1993). Resolving social conflict through hostage posting: Theoretical and empirical considerations. *JEP(General)*, (122), 429-448.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (6th ed.). Prentice Hall. (白井義男監修, 武田玲子訳 (2008)『ラブロック & ウイルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション.)
- Luhmann, N. (1973). *Vertrauen, ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 2. Erweiterte Auflage. (大庭健, 正村俊之訳 (1990)『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム—』勁草書房.)
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in Business: Preliminary study. *American Sociological*

- Review*, 28(2), 55-67.
- 真鍋誠司 (2004) 「企業間信頼の構築とサプライヤー・システム：日本自動車産業の分析」『横浜経営研究』25(2/3), 59-73.
- 真鍋誠司, 延岡健太郎 (2003) 「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』187(5), 53-65.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, (20), 709-734.
- 宮田加久子 (2002) 「インターネット・オークションにおける信頼の形成と評判の役割：社会関係資本の視点から見たインターネットの社会的影響についての一試論」『明治学院論叢』(672), 1-27.
- Nakayachi, K., & Watabe, M. (2002). Building Trust: The effects of hostage posting under uncertainty. *Paper presented at 2002 annual meeting of SJDM.*
- 中谷内一也, 渡部幹 (2002) 「信頼の構築」『日本社会心理学学会第43回発表論文集』110-111.
- 中谷内一也, 渡部幹 (2005) 「人質提供が信頼性評価におよぼす影響—自発的供出と行為実績の効果—」『心理学研究』76(3), 235-243.
- 延岡健太郎, 真鍋誠司 (2000) 「組織間学習における関係的信頼の役割：日本自動車産業の事例」『経済経営研究年報』(50), 125-144.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press. (電通「経験経済」研究会訳 (2000) 『経験経済—エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版.)
- Sako, M. (1991). The role of Trust in Japanese Buyer-supplier Relationships. *Ricercheeconomica*, xlv, 2-3, 449-474. (酒向真理 (1998) 「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏, 西口敏宏, 伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』pp.91-118, 有斐閣.)
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. Free Press. (嶋村和恵, 広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社.)
- 澁谷覚 (2006) 「インターネット上の情報探索—消費者によって発信された体験・評価情報の探索プロセス」『消費者行動研究』(13), 1-28.
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図：マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣.
- 渡部幹, 中谷内一也 (2003) 「信頼の構築 (4)—実験ゲームによる行動的指標—」『日本社会心理学学会第44回発表論文集』E0246.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540.
- Wilson, R. (1985). Reputations in Games and Markets. In A. Roth (ed.), *Game Theoretic Models of Bargaining* (pp.27-62). Cambridge University Press.
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会.
- 山岸俊男, 小見山尚 (1995) 「信頼の意味と構造—信頼とコミットメント関係に関する理論的・実証的研究—」『INSS (原子力安全システム研究所)』Journal 2.

(査読論文)